



## سلوكيات إخفاء المعرفة في البيئة الأكاديمية:

### كلية الاعلام - الجامعة العراقية نموذجا

م.م. زيد ذنون يونس

الجامعة العراقية، كلية الاعلام، بغداد \ العراق

zadashqar@gmail.com

## Knowledge Hiding Behaviors in the Academic Environment College of Media - University of Iraq as a Model

Assist. Lect. Ziad Dhannoon Younus

Al-Iraqia University, College of Media, Baghdad / Iraq

zadashqar@gmail.com



## المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى دراسة سلوكيات إخفاء المعرفة في البيئة الأكاديمية من خلال تحليل مستويات وأنماط هذه السلوكيات لدى أساتذة كلية الإعلام / الجامعة العراقية، وتناول البحث ثلاثة أنماط رئيسة لإخفاء المعرفة هي: الإخفاء المبرر والإخفاء المراوغ والتظاهر بعدم المعرفة مع اختبار الفروق بين الجنسين في تبني هذه السلوكيات، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة تضمنت 12 فقرة بواقع أربع فقرات لكل نمط،، وقد بلغ حجم العينة (144) فرداً شملت أعضاء الهيئة التدريسية بمختلف مراتبهم العلمية ومناصبهم الإدارية، لقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS V.26) لاستخراج المتوسطات الحسابية واختبار الفروق بين الجنسين في كل نمط من أنماط إخفاء المعرفة، أظهرت النتائج أن سلوكيات إخفاء المعرفة موجودة بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، إذ بلغ مقدار متوسط إخفاء المعرفة بشكلها العام (3.65)، وقد سجل التظاهر بعدم المعرفة أعلى متوسط بمقدار (3.71) تلاه الإخفاء المراوغ ثم الإخفاء المبرر، كما تبين وجود فروق بين الذكور والإناث في جميع الأنماط، إذ كانت الإناث أكثر ميلاً لاستخدام استراتيجيات إخفاء المعرفة مقارنة بالذكور، وهو ما يعكس تأثير العوامل النفسية والتنظيمية في تشكيل هذه السلوكيات.

خلص البحث إلى أن الظاهرة لا تمثل مجرد سلوك فردي بل هي انعكاس لثقافة تنظيمية وسياسات أكاديمية تتعلق بالثقة والأمان النفسي وحماية رأس المال المعرفي. وأوصى البحث بضرورة تعزيز ثقافة المشاركة الطوعية للمعرفة وتطوير سياسات لحماية الحقوق الفكرية وبناء بيئة أكاديمية قائمة على الثقة والانفتاح لتقليل دوافع الإخفاء ودعم الابتكار وجودة العملية التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** إخفاء المعرفة، الإخفاء المبرر، الإخفاء المراوغ، التظاهر بعدم المعرفة، كلية الإعلام.



## Abstract

The present study aims to examine knowledge hiding behaviors within the academic environment by analyzing the levels and patterns of such behaviors among faculty members at the College of Media, Al-Iraqia University. The study addressed three main patterns of knowledge hiding: rationalized hiding, evasive hiding, and playing dumb, while also testing gender differences in the adoption of these behaviors. The research employed a descriptive-analytical approach using a questionnaire consisting of 12 items, with four items allocated to each pattern. The sample size reached 144 participants, covering faculty members across different academic ranks and administrative positions. Data were analyzed using the SPSS V.26 software to extract means, standard deviations, and to test gender differences in each of the knowledge hiding patterns.

The findings revealed that knowledge hiding behaviors exist at a moderate-to-high level, with the overall mean score of knowledge hiding reaching (3.65). Among the patterns, playing dumb recorded the highest mean (3.71), followed by evasive hiding and then rationalized hiding. Moreover, significant gender differences were found across all patterns, indicating that female faculty members were more inclined to adopt knowledge hiding strategies compared to males. This reflects the impact of psychological and organizational factors in shaping these behaviors.

The study concluded that the phenomenon does not merely represent an individual behavior, but rather reflects an organizational culture and academic policies related to trust, psychological safety, and the protection of intellectual capital. The research recommended enhancing a culture of voluntary knowledge sharing, developing policies to protect intellectual property rights, and fostering an academic environment built on trust and openness to reduce the motives for knowledge hiding while promoting innovation and improving the quality of the educational process.

**Keywords: Knowledge Hiding, Rationalized Hiding, Evasive Hiding, Playing Dumb**



## المقدمة

تُعد المعرفة في المؤسسات الأكاديمية ركيزة أساسية لبناء بيئة تعليمية وبحثية متجددة غير أن سلوكيات إخفاء المعرفة تمثل أحد التحديات السلوكية التي قد تحد من تدفق الأفكار وتبادل الخبرات داخل هذه البيئات، إذ ينعكس هذا السلوك على جودة التعليم والإنتاج العلمي لاسيما في كليات الإعلام التي تعتمد على تبادل الأفكار الإبداعية والمشاركة المعرفية كعنصر جوهري في تطوير المهارات الأكاديمية والمهنية، وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في كونه يجمع بين البعد السلوكي والتنظيمي، ويسعى إلى تحليل الأسباب التي تدفع الأفراد إلى حجب المعرفة سواء بدوافع نفسية تتعلق بالخوف على المكانة والحقوق الفكرية أو تنظيمية ترتبط بالثقافة المؤسسية وبيئتها. ويأتي البحث الحالي ليعالج هذه الظاهرة في بيئة أكاديمية عراقية محاولاً قياس مستويات أنماط إخفاء المعرفة (الإخفاء المبرر، الإخفاء المراوغ، التظاهر بعدم المعرفة) لدى أساتذة كلية الإعلام/ الجامعة العراقية وتحليل الفروق بين الجنسين في تبني هذه السلوكيات، كما يهدف إلى تقديم قراءة تحليلية تربط النتائج بالجانب الإداري بما يتيح صياغة توصيات عملية تسهم في بناء بيئة تعليمية أكثر انفتاحاً وتشاركاً في المعرفة وتدعم تطوير السياسات الأكاديمية الرامية إلى تعزيز الابتكار وحماية رأس المال الفكري.

وانطلاقاً من ذلك، تم تقسيم البحث الحالي إلى أربعة مباحث رئيسية: المبحث الأول تناول منهجية البحث بما في ذلك مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وحدوده، فيما خصص المبحث الثاني للجانب النظري مستعرضاً المفاهيم والأنماط والدوافع المتعلقة بسلوكيات إخفاء المعرفة، وركز المبحث الثالث على الجانب العملي والتحليل الإحصائي للبيانات الميدانية وتفسيرها إدارياً، أما المبحث الرابع فاشتمل على النتائج والاستنتاجات والتوصيات المستخلصة من البحث.

### 1 - مشكلة البحث

تُعد سلوكيات إخفاء المعرفة من الظواهر السلوكية المعقدة التي تواجه المؤسسات الأكاديمية، لما لها من تأثير مباشر على تدفق المعرفة وجودة العملية التعليمية والبحثية،



ورغم الدور المحوري للمعرفة كأصل استراتيجي في بناء التميز المؤسسي للمنظمات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية إلا أن السياق الأكاديمي يشهد حالات متزايدة من إخفاء المعرفة سواء بشكل متعمد أو عبر استراتيجيات مراوغة، وهذه السلوكيات قد تعكس دوافع نفسية كالحفاظ على النفوذ الشخصي أو الخوف من فقدان القيمة المعرفية أو عوامل تنظيمية مثل ضعف الأمان النفسي وغياب سياسات تشجع على تبادل المعرفة، في بيئة مثل كلية الإعلام / الجامعة العراقية التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل وتبادل الأفكار الإبداعية يمثل إخفاء المعرفة عائقاً أمام الابتكار الأكاديمي وتطوير المهارات الإعلامية، فضلاً عن صعوبة إدارة الموضوع كونه من سلوك داخلي يصعب التنبؤ به أو اكتشافه وهنا تظهر إشكالية البحث في ضعف ادراك إدارة الكلية في كيفية بلورة الحلول لمعالجة أو الوقاية من هذه سلوكيات إخفاء المعرفة.

وهنا تبرز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- أ. ما مدى شيوع أنماط سلوكيات إخفاء المعرفة في البيئة الأكاديمية لكلية الإعلام / الجامعة العراقية؟
- ب. أي من الأنماط الأكثر انتشاراً في البيئة الأكاديمية لكلية الإعلام / الجامعة العراقية؟
- ج. هل توجد فروق بين الذكور والإناث في تبني هذه سلوكيات إخفاء المعرفة؟

## 2 - أهمية البحث

يمكن تقسيم أهمية البحث الى محاور مختلفة أبرزها:

- أ. أهمية نظرية: يسهم البحث في إثراء الأدبيات العربية والأجنبية المتعلقة بسلوكيات إخفاء المعرفة داخل البيئات الأكاديمية، ان يربط بين السياق الثقافي والاجتماعي العراقي وأنماط الإخفاء المختلفة (الإخفاء المبرر، الإخفاء المراوغ، التظاهر بعدم المعرفة).
- ب. أهمية تطبيقية: يقدم البحث مؤشرات عملية تساعد إدارة كلية الإعلام على تطوير سياسات وآليات لتعزيز مشاركة المعرفة وبناء بيئة تعليمية قائمة على الثقة والتعاون الأكاديمي مما يدعم الابتكار والإبداع في العمل الإعلامي.



- ج. أهمية تشخيصية: يساعد في تحديد مستوى كل نمط من أنماط إخفاء المعرفة من خلال قياسه باستبانة متخصصة واختبار الفروق بين الذكور والإناث بما يمكن الإدارة من فهم الديناميكيات السلوكية ووضع خطط لمعالجتها.
- د. أهمية تنموية: يساهم في دعم استراتيجيات الجامعات العراقية الرامية إلى تحسين جودة التعليم والبحث العلمي من خلال تقليل السلوكيات السلبية التي تحد من تدفق المعرفة وبناء رأس مال معرفي مشترك.

### 3 - أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي الى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:
- أ. تحديد مستوى انتشار أنماط سلوكيات إخفاء المعرفة (الإخفاء المبرر، الإخفاء المراوغ، التظاهر بعدم المعرفة) في كلية الاعلام / الجامعة العراقية.
- ب. التعرف على الفروق في سلوكيات إخفاء المعرفة بين الذكور والإناث داخل البيئة الأكاديمية.
- ج. تحليل العوامل النفسية والتنظيمية والاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى ممارسة إخفاء المعرفة في الكلية.
- د. تقديم توصيات عملية لإدارة الكلية تهدف إلى تعزيز مشاركة المعرفة وتطوير بيئة أكاديمية تشجع على التدفق الحر للمعلومات والأفكار.

### 4 - حدود البحث

- يشتمل البحث الحالي على حدود ثلاثة:
- أ. الحدود العلمية:- البحث في المتغير السلوكي (إخفاء المعرفة) وتفصيله بما في ذلك المفهوم والانماط والدوافع.
- ب. الحدود البشرية:- مثلت الحدود البشرية حملة الشهادات العليا بمختلف مناصبهم والقابهم العملية في كلية الاعلام / الجامعة العراقية باعتبارها نموذجا للبيئة الأكاديمية العراقية، وقد بلغ مجتمع البحث (186) أستاذا

تدرسيها او صاحب منصب ضمن الكلية، اما عينة البحث التي تم الحصول عليها فقد بلغت (144) مستجيبا.

ج. الحدود المكانية: كلية الاعلام / الجامعة العراقية في محافظة بغداد

## 5 - مجتمع وعينة البحث

لقد تم اعتماد قطاع التعليم ميدان للتطبيق واشتمل المجتمع على الأساتذة الاكاديميين من مختلف الألقاب العلمية والمناصب في كلية الاعلام / الجامعة العراقية، وقد بلغ مجتمع البحث (186) أستاذًا جامعيًا في حدود الكلية، وقد تم الحصول على عينة بمقدار (144) مستجيبًا عبر اعتماد استبانة الكترونية وفق نموذج (google form).

## 6 - أسلوب البحث

اعتمد في البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة الجانب النظري وعكسه في الجانب الميداني ومطابقتها مع النتائج للوصول الى الصورة الأمثل من الفهم حول موضوع إخفاء المعرفة وانماطها.

## 7 - طرائق جمع البيانات

اعتمد البحث الحالي على جانبين بجمع البيانات وهما:

أ. الجانب النظري:- بالاعتماد على البحوث الأجنبية العالمية لتغطية جوانب البحث النظري وبناء المنهجية والاستدلال التطبيقي.

ب. الجانب العملي:- اعتماد الاستبانة كأساس لجمع البيانات، وكما موضح بالجدول (1)، اذ قسمت الى ثلاث محاور لم تظهر للمستجيب وذلك لاجل الاسترسال في الإجابة دون تأثيرات نفسية داخلية شملت (أنماط إخفاء المعرفة الثلاثة)، فضلا عن سؤاليين بخصوص الجنس واللقب العلمي، لقد تم توزيع الاستبانة بشكل الكتروني على المستجيبين بالاعتماد على (Google form) وبلغت العينة (144) مستجيبًا من اصل (186)



بنسبة استجابة بلغت (77.4%)، بالتالي فان عدد العينة غير المستجيبة بلغ (42) فردا، ان العينة المستجيبة تمثل حملة الشهادات العليا في الكلية بمختلف مناصبهم والقباهم العلمية، وقد كان عدد الذكور (87) مستجيبا وعدد الاناث (57) مستجيبة، فضلا عن ذلك فقد لضمان صلاحية أداة البحث ودقتها في قياس الظاهرة محل البحث، تم عرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في إدارة المعرفة والسلوك التنظيمي والحاصلين على شهادة الدكتوراه، وذلك بهدف التحقق من الصدق الظاهري للأداة، وقد تمت مراجعة ملاحظاتهم واعتماد توصياتهم في إعادة صياغة الفقرات وتحسينها، أما بالنسبة إلى الثبات (الموثوقية) الذي يعكس مدى اتساق نتائج الأداة واستقرارها عند إعادة تطبيقها على العينة نفسها في أوقات مختلفة، فقد جرى حسابه باستخدام معامل ألفا كرونباخ لكل نمط من الأنماط الثلاثة بشكل منفصل عبر برنامج (SPSS)، كما هو مبين في الجدول (2)

الجدول (1) تركيبة الاستبانة

ت	المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	عدد الفقرات (الأسئلة)	مصدر المقياس
اولا	معلومات شخصية	الجنس	1	_____
		اللقب العلمي	1	
ثانيا	إخفاء المعرفة	الإخفاء المبرر	4	(Connelly et al, 2012)
		الإخفاء المراوغ	4	
		التظاهر بعدم المعرفة	4	
		المجموع	14	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

### الجدول (2) نتائج الفا كرونباخ

المتغير الرئيسي	الأنماط	الفقرات	الثبات
إخفاء المعرفة	الإخفاء المبرر	4-1	0.72
	الإخفاء المراوغ	8-5	0.77
	التظاهر بعدم المعرفة	12-9	0.71
الإجمالي	إخفاء المعرفة	12-1	0.73

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على نتائج مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

### 8 - فرضيات البحث

في هذا الجزء سيتم استعراض ابرز الفرضيات التي تم بناء البحث عليها، اذ ان الفرضية الرئيسة كانت (توجد سلوكيات إخفاء معرفة بمستويات مختلفة لدى طلبة وأكاديمي كلية الإعلام / الجامعة العراقية)، ومنها تنفرع:

- أ. توجد سلوكيات الاخفاء المبرر لدى أكاديمي كلية الإعلام / الجامعة العراقية.
- ب. توجد سلوكيات الاخفاء المراوغ لدى أكاديمي كلية الإعلام / الجامعة العراقية.
- ج. توجد سلوكيات التظاهر بعدم المعرفة لدى أكاديمي كلية الاعلام / الجامعة العراقية.
- د. توجد فروق بين الذكور والإناث في تبني هذه سلوكيات إخفاء المعرفة في كلية الإعلام / الجامعة العراقية.

### 9 - مبررات اختيار البحث

ان اهم دواعي الخوض في ميدان البحث الحالي هي:

- أ. أهمية المعرفة في المؤسسات الأكاديمية: يمثل تدفق المعرفة أساس بناء التميز المؤسسي وجودة العملية التعليمية، وان دراسة سلوكيات إخفاء المعرفة تساعد في فهم العوائق التي تحد من مشاركة الأفكار داخل البيئة الجامعية.
- ب. ندرة الدراسات المحلية: رغم وجود بحوث عالمية في هذا المجال، إلا أن الدراسات العربية - خصوصاً في الجامعات العراقية ما تزال محدودة، مما يجعل البحث مساهمة في سد فجوة معرفية مهمة.



- ج. تأثير السلوك على جودة التعليم والبحث العلمي: إخفاء المعرفة لا يقتصر أثره على الأفراد بل ينعكس على جودة البرامج الأكاديمية والقدرة على الابتكار والإنتاج المعرفي مما يجعل دراسته ضرورة لتطوير السياسات التعليمية.
- د. البعد التطبيقي للنتائج: يتيح البحث تقديم توصيات عملية تساعد إدارات الجامعات العراقية على بناء بيئة تعليمية قائمة على الثقة والتشارك وتطوير برامج تقلل من سلوكيات الإخفاء وتعزز رأس المال المعرفي الجماعي.

## المحور الأول الجانب النظري

### أولاً: مفهوم المعرفة وإدارتها

تشير الدراسات إلى أن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي الأهم في المؤسسات الحديثة، إذ لم تعد المنافسة تقوم فقط على رأس المال المادي بل على قدرة المنظمة على توليد وتوظيف المعرفة لتحقيق قيمة مستدامة من خلال رأس مالها البشري (Kianto *et al.*, 2016: 629 - 630)، وتُعرّف المعرفة بأنها مزيج من الخبرات والسياقات والقيم والمعلومات التي تمكّن الأفراد من اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل بيئات معقدة (Alavi & Leidner, 2001: 113). ويُميز الباحثون بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛ فالبيانات تمثل حقائق خام، والمعلومات هي بيانات تمت معالجتها، أما المعرفة فهي المستوى الذي يُضاف إليه التفسير والخبرة بما يجعلها قابلة للتطبيق العملي (Rašula *et al.*, 2012: 148).

إدارة المعرفة بدورها تُعرف على أنها منظومة عمليات متكاملة تشمل توليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها ومشاركتها واستثمارها بما يدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Gold *et al.*, 2001: 187)، وتؤكد الأدبيات أن إدارة المعرفة ليست مجرد نظام تقني بل عملية اجتماعية وثقافية تعتمد على رأس المال البشري والعلاقات التنظيمية بقدر اعتمادها على البنية التحتية التكنولوجية (Lee & Choi, 2003: 188)، ويضيف (Asiedu *et al.*, 2022: 4) أن استراتيجيات إدارة المعرفة تتنوع بين التخصيص (Personalization) الذي يركز على تبادل المعرفة الضمنية عبر التفاعل البشري، والتدوين (Codification) الذي يعتمد على تحويل المعرفة إلى صيغ قابلة للتخزين والنقل عبر النظم.

في السياق الأكاديمي، تُعد إدارة المعرفة عنصراً محورياً في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي، إذ تشير الأدبيات إلى أن نجاحها يرتبط بوجود بيئة تشجع على تبادل المعرفة بين الأكاديميين والطلبة، بما يساهم في بناء رأس مال معرفي



جماعي يمكّن المؤسسات التعليمية من التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يتطلب ثقافة قائمة على الثقة وآليات تحفيز تدعم التدفق الحر للأفكار والمعارف (Mohayidin *et al.*, 2007: 302-303).

### ثانياً: مفهوم إخفاء المعرفة

ان إخفاء المعرفة يُعرّف على أنه سلوك مقصود يقوم فيه الفرد بحجب معرفة يحتاجها الآخرون في سياق العمل، سواء عبر الامتناع عن الإجابة أو تقديم معلومات ناقصة أو الإحالة إلى مصدر آخر. ويشير إلى أن هذا السلوك لا يمثل مجرد غياب لمشاركة المعرفة، بل هو فعل واعٍ يتم اتخاذه استجابة لعوامل بيئية وتنظيمية محددة (Connelly *et al.*, 2012: 65)، يختلف إخفاء المعرفة عن الاحتفاظ الطبيعي بالمعلومات، لأنه يتضمن نية واضحة لمنع تدفق المعرفة إلى الآخرين وغالباً ما تحركه دوافع نفسية واجتماعية مثل الخوف من فقدان النفوذ أو القلق بشأن استغلال المعرفة، ويُصنف هذا السلوك ضمن أنماط السلوك التنظيمي غير المنتج لما يسببه من إعاقة للتعلم والابتكار ما يحجم انتشار المعرفة الضامنة لبلوغ الأهداف التنظيمية (Serenko & Bontis, 2016: 1201-1202).

يرى (Affes & Abed, 2023: 108) ان إخفاء المعرفة يعد سلوكاً إدارياً معقداً يتمثل في الامتناع المتعمد عن مشاركة المعرفة المطلوبة من قبل الآخرين داخل بيئة العمل. ويظهر هذا السلوك في أشكال متعددة مثل التبرير لعدم الإفصاح، التظاهر بعدم المعرفة، أو تقديم معلومات جزئية، ويُنظر إليه كسلوك استراتيجي يقوم به الأفراد لحماية خبراتهم أو تعزيز مواقعهم داخل المنظمة. وتشير الدراسات إلى أن إخفاء المعرفة لا يمثل مجرد غياب لمشاركة المعلومات، بل هو فعل واعٍ يرتبط بدوافع نفسية مثل الخوف من فقدان النفوذ، أو دوافع تنظيمية تتعلق ببيئة العمل التنافسية التي تدفع الأفراد للاحتفاظ بالمعلومة كأصل شخصي، ويؤكد (Škerlavaj *et al.*, 2018: 3-5) أن هذا النوع من السلوكيات يتشكل ضمن سياق تنظيمي محدد، إذ تلعب العدالة التنظيمية ومستويات الانخراط التنظيمي وأنماط القيادة دوراً في الحد من هذه الظاهرة أو تعزيزها، ويضيف أن فهم إخفاء المعرفة يتطلب تحليل العلاقات الاجتماعية والمناخ الثقافي داخل المنظمة لأنه يتأثر بشكل مباشر بالبنية التنظيمية والثقافة السائدة.

وأخيراً فإن الدراسات تُظهر أن إخفاء المعرفة يمثل سلوكاً واعياً يتجاوز مجرد الامتناع عن المشاركة ليصبح استراتيجية متعمدة لحجب المعرفة المطلوبة داخل بيئة العمل، وقد بينت الأبحاث أن هذا السلوك يتأثر بالسياقات التنافسية الداخلية إذ يسعى الأفراد إلى حماية رأس مالهم المعرفي والحفاظ على نفوذهم في الفريق، كما تلعب السياسة التنظيمية والإدراك السياسي الداخلي دوراً في زيادة ممارسات الإخفاء نتيجة شعور الأفراد بتهديد مصالحهم، وتوصي الأدبيات بخلق بيئة عمل تعزز التبادلات الاجتماعية ومناخات الإتقان لتقليل توجهات الإخفاء، وتشير التحليلات الحديثة إلى أن إخفاء المعرفة قد يعمل أحياناً كآلية دفاعية في بيئات شديدة التنافسية، مما يجعله انعكاساً للعلاقات التنظيمية والثقافة الداخلية أكثر من كونه مجرد قرار فردي، وتوضح هذه النتائج أن معالجة الظاهرة تتطلب فهماً عميقاً للبعدين النفسي والتنظيمي معاً لتعزيز قيمة المعرفة كمورد استراتيجي. (Caputo et al., 2021: 21).

### ثالثاً: أنماط إخفاء المعرفة

إن إخفاء المعرفة ليست سلوكاً واحداً بل أنماطاً متعددة تعتمد على الدوافع والسياق التنظيمي، وقد حددت الدراسات ثلاثة أنماط رئيسية: الإخفاء المبرر والإخفاء المراوغ والتظاهر بعدم المعرفة (Connelly et al, 2012:65) وسيتم الاعتماد على المصدر الحالي في بناء الجانب العملي والحصول على البيانات، وقد تم اعتماد الفقرات التي اعتمدها (Connelly) وزملائه مع إجراء تعديلات بسيطة على بعض الفقرات لتتطابق البيئة الأكاديمية.

#### 1 - الإخفاء المبرر (Rationalized Hiding)

يحدث هذا النمط عندما يمتنع الفرد عن مشاركة المعرفة مع تقديم مبرر يبدو مشروعاً مثل السرية المؤسسية أو القيود التنظيمية (Connelly et al., 2012: 66)، ويُستخدم هذا النمط أحياناً كآلية لحماية المعلومات الحساسة أو الحفاظ على ميزة تنافسية، أظهرت الأبحاث أن الإخفاء المبرر يزداد في بيئات العمل التي تتسم بالرقابة العالية والتنافس الفردي والمصالح المشتركة (Babič, 2019: 1510)، في المجال



الأكاديمي يعد غياب سياسات واضحة لحماية الملكية الفكرية يدفع أعضاء هيئة التدريس إلى تبرير عدم الإفصاح عن أفكارهم البحثية والمعارف التي قد تسهم في بلورة أفكار جديدة وذلك بحجة السرية الأكاديمية (Butt, 2020: 214).

## 2 - الإخفاء المراوغ (Evasive Hiding)

يرى (Connelly *et al.*, 2012: 66) ان هذا النمط يظهر جليا عندما يقدم الفرد معلومات ناقصة أو إجابات غير دقيقة أو يؤجل المشاركة دون نية حقيقية للإفصاح، وتعد هذه الاستراتيجية من أكثر أنماط الإخفاء شيوعاً لأنها تمنح مساحة للمراوغة مع الحفاظ على العلاقات، في البيئة الأكاديمية يتضح ان الإخفاء بالمراوغ يُستخدم بكثرة لحماية الأفكار قيد التطوير خلال التعاون البحثي (Hernaus, 2019: 600)، كما أن غياب الثقة وضعف الأمان النفسي داخل يزدان من احتمالية استخدام هذا النمط (Zhao, 2016: 86).

## 3 - التظاهر بعدم المعرفة (Playing Dumb)

يعتمد هذا النمط على ادعاء الجهل بالمعلومة المطلوبة لتجنب مشاركتها (Connelly *et al.*, 2012: 66)، ويرى (Rhee, 2017: 815) ان هذا النوع يرتبط بشكل وثيق بالخوف من التقييم السلبي وفقدان المكانة الاجتماعية بين الزملاء، أن التظاهر بعدم المعرفة يزداد في الفرق التي يسودها التنافس الداخلي والحسد التنظيمي اذ تتحول المعرفة إلى وسيلة للهيمنة والسلطة (Men, 2019: 781)، في المؤسسات الأكاديمية لوحظ أن هذا النمط يرتبط غالباً بالخوف من استغلال الأفكار أو فقدان الحقوق البحثية (Demirkasimoglu, 2016: 160).

وأخيراً فان الطروحات الفكرية تشير إلى أن هذه الأنماط ليست مجرد درجات مختلفة للسلوك نفسه بل استراتيجيات مميزة يستجيب بها الأفراد لضغوط البيئة التنظيمية والثقافة السائدة، وان فهم هذه الفروق يساعد المؤسسات على وضع سياسات تقلل من دوافع الإخفاء وتعزز الثقة وتدفع المعرفة بشكل فعال (Connelly *et al.*, 2019: 780) (Skerlavaj, 2023:12).

## رابعاً: دوافع إخفاء المعرفة

تتعدد الدوافع وراء إخفاء المعرفة فهي انعكاس لمزيج من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية، ولعل أن أحد الدوافع الأساسية هو إدراك الأفراد للمعرفة كمورد يمنح القوة والمكانة داخل المنظمة، مما يجعل الاحتفاظ بها وسيلة للحفاظ على النفوذ الشخصي (67: 2012: Connelly *et al.*)، ويرى (1204-1203: 2016: Serenko & Bontis) أن سلوكيات إخفاء المعرفة قد تتدرج من ممارسات بسيطة مثل تجاهل طلبات غير مهمة إلى حجب متعمد لمعلومات أساسية قد تحمل أبعاداً استراتيجية للمنظمة وتشير النماذج السلوكية إلى أن البيئة التنظيمية والبنية التي توفرها المؤسسة تلعب دوراً محورياً في تشكيل هذا السلوك، فعندما تتوفر أنظمة إدارة المعرفة وسياسات واضحة تدعم مشاركة المعلومات تصبح عمليات تبادل المعرفة أكثر سهولة وتنخفض احتمالات الإخفاء نظراً لتحول المشاركة إلى ممارسة روتينية، كما أن السياسات المؤسسية التي تضع إجراءات واضحة لطلب المعرفة والاستجابة له تقلل العبء المعرفي عن الأفراد وتجعل عملية الإفصاح أكثر تنظيمياً، مما يعزز الميل للتشارك بدلاً من الحجب، وفي المقابل يؤدي غياب هذه الأطر إلى خلق بيئة تُسهل بروز سلوكيات الإخفاء سيما مع اقتران ذلك بضعف الثقة أو الشعور بعدم العدالة داخل المنظمة.

يضيف (1509: 2019: Babič *et al.*) بأن المناخ التحفيزي داخل المؤسسة يلعب دوراً محورياً في تشكيل هذه الدوافع ففي بيئات العمل التي تركز على الإنجاز الفردي أكثر من التعاون الجماعي يميل الأفراد إلى حجب المعرفة لضمان تميزهم الشخصي بينما تقل هذه السلوكيات في المؤسسات التي تتبنى ثقافة تشاركية وحوافز جماعية، وبذات الصد فان الشعور بالإقصاء أو عدم التقدير التنظيمي يدفع الأفراد إلى إخفاء المعرفة كوسيلة لحماية هويتهم المهنية (85: 2016: Zhao *et al.*)، ومن منظور نفسي فإن إخفاء المعرفة يُعد سلوكاً مقصوداً يستخدمه الموظفون أحياناً كآلية لتجنب مواقف قد تكشف عن نقص في الكفاءة أو تعرّضهم لانتقادات تقلل من قيمة معرفتهم، الأفراد ذوو التوجه الانسحابي (الدفاعي) يختارون إخفاء المعرفة خوفاً من التقييم السلبي ويفضلون الابتعاد عن المواقف التي قد تُظهر نقاط ضعفهم لحماية صورتهم المهنية والحفاظ على الأمان النفسي، وهذا السلوك غالباً ما يكون مدفوعاً بالرغبة في تجنب الإحراج أو فقدان المكانة



أمام الزملاء مما يجعله استراتيجية دفاعية في البيئات التي يسودها الضغط أو المنافسة الفردي. (Rhee & Choi, 2017: 816)

وأخيراً فان (Marylène et al., 2019: 784) يرى ان إخفاء المعرفة لا يُعد مجرد غياب لمشاركة المعلومات بل سلوك مقصود تحركه دوافع مختلفة عن تلك التي تدفع الأفراد إلى مشاركتها، ويلجأ البعض إلى حجب المعرفة بشكل متعمد للحفاظ على القوة أو حماية المعرفة كأصل يمنح ميزة شخصية خاصة عندما يُنظر إلى الإفصاح عنها يعد عاملاً لفقدان النفوذ أو التمييز الوظيفي، وعادة البيئات ذات الضغط العالي والمنافسة الفردية تزداد احتمالية ظهور هذا السلوك حيث يتحول الإخفاء إلى وسيلة دفاعية في مواجهة تهديدات السياق التنظيمي، ولعل فهم هذه الدوافع يتطلب النظر إلى العوامل النفسية إلى جانب الثقافة المؤسسية التي تؤثر مباشرة في قرارات الأفراد بمشاركة أو حجب المعرفة.

#### خامساً: إخفاء المعرفة في البيئة الأكاديمية

إخفاء المعرفة يُعد سلوكاً يتضمن تقديم معلومات ناقصة أو غير دقيقة للطرف الذي يطلب المعرفة وهو سلوك يظهر بوضوح في البيئة الأكاديمية نظراً لطبيعتها المعقدة واعتمادها على إنتاج أفكار وحلول جديدة باستمرار، لذا قد يلجأ الأكاديميون إلى هذا النمط لتجنب الإحراج الناتج عن الاعتراف بعدم معرفة الإجابة أو لعدم امتلاك مبرر قوي لرفض الإفصاح عن المعلومات، وتبرز هذه الظاهرة بشكل أكبر عند التعامل مع المعرفة الضمنية ذات القيمة العالية مقارنة بالمعرفة الصريحة إذ يميل الأفراد إلى حجب الأفكار البحثية الجديدة أو الرؤى الإبداعية لحمايتها من الاستغلال قبل اكتمالها، كما أن ضعف الثقة بين الباحثين يعزز من هذا السلوك إذ يصبح الأفراد أكثر تحفظاً في مشاركة معارفهم داخل بيئة يغلب عليها التنافس والحرص على الاحتفاظ بالمعلومة كمورد شخصي (Hernaus et al., 2019: 598)، ولعل أحد العوامل الرئيسة وراء إخفاء المعرفة يتعلق بالخوف من فقدان قيمة المعلومة السوقية التي تم بناؤها بعد سنوات طويلة من الدراسة والتدريب (بحث، أو خبرة)، سيما لدى الهيئات التدريسية، مما يولد لدى الأفراد شعوراً قوياً بضرورة امتلاكهم الشخصي لتلك المعرفة، كما أن عملية مشاركة المعرفة تُعد مرهقة

ومكلفة من اذ الجهد والمسؤوليات الإضافية، في حين يسعى بعض الأفراد إلى تجنب تعريض معارفهم للتقييم الخارجي قبل أن تكتمل أو يتم اعتمادها بشكل رسمي. (Demirkasimoglu, 2016: 160)

يُعد إخفاء المعرفة ظاهرة متنامية في الأوساط الأكاديمية ان يتم النظر إلى المعرفة كأصل استراتيجي يمنح ميزة تنافسية، مما يدفع الأفراد إلى حجبها عمدًا للحفاظ على تفوقهم أو حماية مواردهم النفسية والاجتماعية (Li & Li, 2025:25)، ويضيف (He *et al.*, 2021: 2) بأن إخفاء المعرفة يمثل محاولة متعمدة لعدم الإفصاح عن المعرفة المطلوبة ويُمارس عبر استراتيجيات متعددة مثل التظاهر بعدم المعرفة أو الإخفاء المبرر وهو سلوك يؤثر سلبًا على الثقة المتبادلة ويعيق تدفق الأفكار والإبداع بين أعضاء المجتمع الأكاديمي، وبذات السياق فان الدوافع الرئيسية لإخفاء المعرفة تتراوح بين السمات الشخصية مثل الميل للحفاظ على التفوق المعرفي والعوامل الاجتماعية مثل ضعف التفاعل أو غياب الثقة المتبادلة مما يجعل هذا السلوك أحد المعوقات الكبرى لبناء بيئة تعليمية قائمة على التعاون والابتكار (Yang & Ribiere, 2020: 99).

بجانب اخر فيرى (Omotayo & Akintibubo, 2024:146) ان إخفاء المعرفة من قبل طلبة الجامعات يرتبط بعوامل فردية مثل الملكية النفسية والدوافع التنافسية إلى جانب عوامل اجتماعية كغياب المعاملة بالمثل ما يؤدي إلى تراجع الأداء الأكاديمي والقدرة الابتكارية داخل الفصول الدراسية، وأخيرا يمكن القول بأن السمات الشخصية مثل الانبساطية والانفتاح تقلل من احتمالية إخفاء المعرفة بينما يرتبط الوعي العالي والسمات العصابية بزيادة سلوك الاخفاء الأمر الذي يعكس دور الفروق الفردية في تشكيل هذا النمط السلوكي داخل المؤسسات التعليمية (Iqbal *et al.*, 2020: 3)، وبالتالي فأن إخفاء المعرفة يؤثر سلبًا على السلوك الابتكاري للفرق وأن المناخ الإبداعي الإيجابي يمكن أن يخفف من هذا التأثير لكنه لا يقضي عليه تمامًا في ظل وجود قيم ثقافية فردية تميل إلى تجنب المخاطرة بإعطاء المعرفة أو تعظيم السيطرة المعرفية للحصول على القوة والنفوذ بشكل مستمر (Zhang & Wang, 2021:6424).



## سادسا: إخفاء المعرفة في ظل نظريات الدوافع

يُعدّ إخفاء المعرفة من السلوكيات التنظيمية السلبية التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، إذ يُنظر إليه كعملية مقصودة يمتنع من خلالها الأفراد عن تزويد زملائهم بالمعرفة المطلوبة أو يقومون بتحويلها بما يقلل من قيمتها، ورغم أنه يرتبط ظاهرياً بمفهوم مشاركة المعرفة، إلا أنه يختلف عنها من حيث كونه سلوكاً واعياً وموجَّهاً يفسّر عادة في ضوء دوافع الأفراد المختلفة (Černe *et al.*, 2014: 172)، وقد فسّرت نظريات الدوافع هذا السلوك بطرق متعددة، من أبرزها نظرية التبادل الاجتماعي التي ترى أن الموظفين يوازنون بين التكاليف والمكاسب المحتملة لأي سلوك، وعندما يغيب الشعور بالمقابلة بالمثل أو لا يُكافأ السلوك الإيجابي، فإن الأفراد يلجؤون إلى إخفاء المعرفة بوصفه وسيلة لحماية أنفسهم ومصالحهم (Connelly *et al.*, 2012: 67). وفي السياق ذاته، تشير نظرية المحافظة على الموارد إلى أن الأفراد ينظرون إلى المعرفة كأحد أهم مواردهم الرمزية وبالتالي فإن أي تهديد يتعلق بالأمن الوظيفي أو الاستقرار المهني يدفعهم إلى التمسك بالمعرفة وإخفائها باعتبارها أداة دفاعية في مواجهة المواقف الضاغطة (Elias & Mbarez, 2023: 75)، كما أن نظرية الملكية النفسية تطرح تفسيراً آخر يقوم على شعور الأفراد بأن المعرفة ملكية خاصة بهم، مما يخلق لديهم نزعة للاحتفاظ بها وحمايتها من المشاركة وهو ما يفسر جانباً مهماً من حالات الإخفاء خاصة في البيئات التنافسية (Zhou, 2016: 110)، وفي إطار نظرية العدالة التنظيمية فإن شعور الموظفين بعدم الإنصاف سواء على مستوى توزيع الموارد أو التقدير الشخصي يؤدي بهم إلى استخدام المعرفة كورقة ضغط، إذ يتحول الإخفاء إلى أداة احتجاجية أو استراتيجية لتحقيق توازن نفسي داخل بيئة العمل (Mangold, 2017: 150).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن سلوك إخفاء المعرفة يتأثر أيضاً بتداخل الدوافع الفردية والبيئية، مثل سمات الشخصية وطبيعة الثقافة التنظيمية وضغوط العمل وهو ما برز في تحليلات معاصرة لسلوكيات الموظفين في قطاعات مختلفة (Shen, 2025: 23)، أما في السياق العربي، فقد أظهرت دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية بمصر أنّ إخفاء المعرفة يعمل كمتغير وسيط بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بما يعكس قوة البعد الثقافي والاجتماعي في تفسير هذا السلوك (إلياس ومبارز، 2023: 62)،

وفي دراسة أخرى على القطاع المصرفي المصري، تبين أنّ إدراك انعدام الأمن الوظيفي يرفع من مستويات إخفاء المعرفة ويؤثر سلباً في السلوك الإبداعي، بينما يخفف الدعم التنظيمي من حدة هذه العلاقة (عويس، 2024: 690)، وبناءً على ذلك يمكن القول إن سلوك إخفاء المعرفة ليس مجرد انحراف فردي، بل هو نتاج تفاعلي بين دوافع شخصية ونفسية وبيئية وتنظيمية، تتجسد في أطر نظرية متعددة تسهم في فهم أعمق لهذه الظاهرة وآثارها في الأداء والابتكار داخل المؤسسات.



## المحور الثاني الجانب العملي

### اولاً: الإحصاء الوصفي التحليلي

انطلاقاً من المعطيات الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي يتجه هذا الجزء إلى رسم خريطة دقيقة لمستويات سلوكيات إخفاء المعرفة داخل البيئة الأكاديمية، مستنداً إلى إجابات أفراد العينة وما تحمله من مؤشرات كمية وكيفية، وسيتم تقديم قراءة تحليلية مزدوجة تجمع بين التفسير الإحصائي الذي يكشف أنماط الاستجابة واتساقها، والتأويل الإداري الذي يوجز الدلالات النفسية والتنظيمية والثقافية لهذه السلوكيات في سياق كلية الإعلام/ الجامعة العراقية، ويهدف هذا الطرح إلى تفكيك الانماط الثلاثة للإخفاء وإعادة صياغتها ضمن رؤية أعمق لفهم ديناميكيات تبادل المعرفة أو اخفائها، بما يعكس طبيعة التفاعل المعرفي في بيئة أكاديمية تتقاطع فيها الإبداعية مع التنافس.

بالاعتماد على الجدول (3) سيتم تحديد مستويات كل نمط من أنماط إخفاء المعرفة مع تحديد الفقرة الأكثر أهمية والادنى أهمية منها، فضلاً عن تحديد الوسط الحسابي لكل نمط بشكل جماعي وبشكل جزئي من خلال استعراض الفروقات بين الذكور الاناث، فضلاً عن تحديد التفاسير الإدارية والسلوكية لهذه البيانات، وكما يأتي استعراضه:

1 - نمط الاخفاء المبرر: تشير نتائج تحليل الإخفاء المبرر إلى أن الوسط الحسابي الكلي للنمط بلغ (3.60) وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع بما يعكس وجود توجه واضح لدى أساتذة كلية الإعلام نحو حجب المعرفة تحت مبررات تبدو مشروعة، اذ جاءت الفقرة الأعلى بمتوسط (3.95) في العبارة "من الطبيعي ألا يُظهر الشخص كل ما يعرفه إلا إذا طُلب منه بشكل مباشر" مما يكشف عن ثقافة أكاديمية تميل إلى ربط مشاركة المعرفة بالطلب الرسمي لا بالمبادرة الذاتية، في حين سجّلت الفقرة الأدنى بمتوسط (3.27) في العبارة "في مواقف معينة، قد أترك انطباعاً أنني أقل اطلاعاً علمياً وذات خبرة منخفضة مما أنا عليه فعلاً" وهو ما يدل على أن هذا النمط الدفاعي أقل بروزاً، ومقابل هذه النتائج يمكن القول إن وجود مستوى متوسط يميل للارتفاع من الإخفاء المبرر لا يعكس



بالضرورة سلوكًا سلبيًا بالكامل بل قد يُظهر وعي الأساتذة بأهمية حماية المعرفة وضبط تدفقها بما يتناسب مع السياق الأكاديمي والحفاظ على الحقوق الفكرية، وهذا السلوك قد يكون مؤشراً على إدراك عميق لقيمة المعلومة في بيئة تعتمد على البحث والإبداع، أما على مستوى النوع الاجتماعي فقد بلغ الوسط الحسابي لدى الذكور (3.51) وجاءت أعلى فقرة لهم بمتوسط (3.87) في عدم الإفصاح إلا إذا طُلب مباشرة بما يعكس التزاماً أكبر بالبروتوكول الأكاديمي وميلاً إلى مشاركة المعرفة في إطار رسمي، بينما سجّلت الفقرة الأدنى (3.09) في ترك انطباع أقل علمياً وهو ما يشير إلى أن الذكور أقل لجوءاً إلى استخدام الإخفاء المبرر كألية دفاعية للحفاظ على المكانة العلمية، وفي المقابل حققت الإناث متوسطاً أعلى بلغ (3.70) مع تسجيل أعلى فقرة بمتوسط (4.08) في العبارة نفسها المتعلقة بعدم الإفصاح إلا بطلب مباشر مما يعكس حذرًا أكبر ورغبة واضحة في حماية رأس المال المعرفي ضمن بيئة قد تتسم بالتنافسية، بينما جاءت أدنى فقرة لهم بمتوسط (3.07) في عدم الدخول في تفاصيل علمية دقيقة مما يدل على أن الأكاديميات لا يستخدمن هذا النمط إلا في حدود مرتبطة بالحفاظ على الحقوق الفكرية أو حماية الأفكار الإبداعية، ومن منظور إداري تكشف هذه النتائج أن الإخفاء المبرر ليس مجرد سلوك فردي بل انعكاس لمناخ تنظيمي وثقافي يجعل المعرفة موردًا حساسًا ويؤكد الحاجة إلى سياسات تعزز مشاركة المعرفة الطوعية وبناء بيئة أكاديمية قائمة على الثقة مع توفير آليات لحماية الحقوق العلمية بما يقلل من اعتماد الأساتذة على مبررات الإخفاء ويحول المعرفة إلى مورد مشترك يدعم الابتكار والتميز المؤسسي، في هذا النمط، يُظهر الفارق في المتوسطات أن الإناث أكثر ميلاً لتبني الإخفاء المبرر مقارنة بالذكور، إدارياً يمكن تفسير ذلك بأن الأكاديميات قد يواجهن ضغوطاً أكبر لإثبات كفاءتهن وحماية أفكارهن، مما يجعلهن أكثر حذرًا في مشاركة المعرفة إلا عند الضرورة، فضلا عن ذلك فقد يكون للثقة التنظيمية دورا كبيرا، إذ قد يشعر الذكور بقدر أكبر من الأمان النفسي يسمح بمشاركة المعرفة ضمن الأطر الرسمية، بينما ترى الإناث أن ضبط تدفق المعلومات يمنهن سيطرة أكبر على رأس المال المعرفي، وكذلك فإن هذا الفارق يكشف عن اختلاف استراتيجيات التواصل بين الجنسين، إذ يميل الذكور إلى مشاركة المعرفة وفق السياق المؤسسي في حين تعتمد الإناث على تبرير الإخفاء كألية لحماية موقعهن الأكاديمي.



وفي ضوء ما تقدم نقبل الفرضية التي تنص على (توجد سلوكيات الاخفاء المبرر لدى أكاديمي كلية الإعلام/ الجامعة العراقية) وهذا يدل على وجود ممارسة الاخفاء المبرر لدى العينة المبحوثة في كلية الإعلام بالاعتماد على الوسط الحسابي المبين اعلاه.

2 - تشير نتائج تحليل الإخفاء المراوغ إلى أن الوسط الحسابي الكلي للنمط بلغ (3.66) وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع بما يعكس اعتماداً ملحوظاً لدى أساتذة كلية الإعلام على استراتيجية المراوغة في مشاركة المعرفة من خلال تأجيل الإفصاح أو تقديم نسخ مبسطة من المعلومات، وقد جاءت الفقرة الأعلى بمتوسط (4.01) في العبارة "في بعض الأحيان أُوجَل مشاركة معلومة معينة حتى أرى الوقت أو الظرف المناسب"، وهو ما يعكس وعياً بالسياق ورغبة في التحكم في توقيت تدفق المعرفة، أما الفقرة الأدنى فقد سجلت (3.39) في العبارة "أحياناً أفضل الرد لاحقاً على طلب معلومة بدلاً من تقديمها فوراً"، مما يشير إلى أن تأجيل الإجابة ليس دائماً خياراً مفضلاً بل سلوكاً مرتبطاً بمواقف محددة، وعلى مستوى النوع الاجتماعي بلغ الوسط الحسابي لدى الذكور (3.53) في مقابل (3.85) لدى الإناث، وهو فارق يظهر أن الأكاديميات أكثر ميلاً لتبني الإخفاء المراوغ مقارنة بزملائهن الذكور، سجل الذكور أعلى متوسط (3.98) في فقرة تأجيل مشاركة المعلومة حتى الوقت المناسب مما يعكس إدراكاً لأهمية اختيار التوقيت كآلية إدارية لضبط المعرفة، بينما جاءت أدنى فقرة لهم (3.18) في تفضيل الرد لاحقاً على طلب المعلومة، وهو ما يدل على أن التأجيل المباشر للإجابة ليس استراتيجية رئيسية لديهم، أما الإناث فقد حققن أعلى متوسط (4.03) في الفقرة نفسها المتعلقة بتأجيل مشاركة المعلومة، مما يعكس اعتماداً أوضح على التحكم في توقيت المعرفة كوسيلة لضمان استخدامها في السياق الأمثل، في حين جاءت أدنى فقرة لهن (3.71) في تفضيل الرد لاحقاً على طلب المعلومة وهو مستوى أعلى نسبياً من الذكور لكنه يعكس النمط نفسه في كون التأجيل المباشر ليس الخيار الأبرز، ومن حيث الفروق بين الذكور والإناث في هذا النمط، يُظهر الفارق في المتوسطات أن الإناث أكثر ميلاً لتبني الإخفاء المراوغ مقارنة بالذكور، يمكن تفسير ذلك بعدة عناصر إدارية وهي أن الإناث قد يملن إلى ضبط تدفق المعرفة والتحكم في تفاصيلها بما يتيح لهن حماية أفكارهن الإبداعية ضمن بيئة أكاديمية تتسم بالتنافسية، وايضا أن الفروق قد تعكس إدراكاً مختلفاً لمخاطر مشاركة المعرفة في توقيت غير

مناسب، إذ يبدو أن الأكاديميات أكثر وعياً بأهمية السياق والظرف في الإفصاح، واخيراً فإن اختلاف استراتيجيات إدارة المعلومات بين الجنسين يمكن أن تكون سبباً واضحاً، إذ يميل الذكور إلى الاعتماد على المراوغة بحدود السياق المؤسسي في حين تستخدم الإناث هذه الاستراتيجية كأداة لحماية رأس المال المعرفي وضمان استثماره في الوقت المناسب، ومن منظور إداري تعكس هذه النتائج أن الإخفاء المراوغ في كلية الإعلام ليس مجرد تأجيل طبيعي للمعلومة بل استراتيجية منظمة لضبط المعرفة ضمن إطار زمني محدد، ارتفاع النمط لدى الإناث يؤكد ضرورة تعزيز ثقافة الأمان النفسي وتشجيع المشاركة الفورية للمعلومات من خلال آليات مؤسسية تحمي الحقوق الفكرية وتقلل الحاجة إلى التحكم الفردي في توقيت تدفق المعرفة، مما يدعم بناء بيئة أكاديمية أكثر انفتاحاً ويعزز الابتكار الجماعي، بالرغم من ارتفاع متوسط الإخفاء المراوغ إلا أن ذلك قد يشير إلى مهارة تنظيمية في اختيار توقيت مشاركة المعرفة بما يضمن توظيفها في السياق الأمثل ويعكس حرص الأكاديميين على تقديم المعلومة بشكل مدروس يحقق الفائدة ويحمي الجودة العلمية.

وبناءً على ما تقدم نقبل الفرضية التي تنص على (توجد سلوكيات الإخفاء المراوغ لدى أكاديمي كلية الإعلام / الجامعة العراقية) وهذا يدل على وجود ممارسة الإخفاء المبرر لدى العينة المبحوثة في كلية الإعلام بالاعتماد على الوسط الحسابي المبين اعلاه.

3 - من الجدول (3) تظهر نتائج نمط التظاهر بعدم المعرفة أن الوسط الحسابي الكلي بلغ (3.71) وهو أعلى متوسط بين أنماط إخفاء المعرفة الثلاثة ما يعكس انتشاراً نسبياً لهذه الاستراتيجية بين أساتذة كلية الإعلام بوصفها آلية دفاعية أو وسيلة لحماية رأس المال المعرفي، وقد سجلت الفقرة الأعلى بمتوسط (3.95) في العبارة "أحياناً أعتقد أن مشاركة بعض التفاصيل قد لا يكون مناسباً في كل الأوقات"، وهو ما يشير إلى وعي واضح بالسياق والانتقائية في الإفصاح عن المعلومات، أما الفقرة الأدنى فجاءت بمتوسط (3.39) في العبارة "في بعض الأحيان أفكر بأن مشاركة كل ما أعرفه قد تقلل من تميزي أو تفردتي العلمي"، ما يعكس أن الدافع المتعلق بالحفاظ على التميز الشخصي أقل تأثيراً مقارنة بعوامل أخرى مثل ملاءمة السياق أو حماية الحقوق الفكرية، وبرغم ارتفاعه إلا أنه قد يعكس حذراً أكاديمياً صحياً ورغبة في حماية الأفكار الإبداعية قبل نضوجها أو استكمالها، وهو ما يمكن اعتباره سلوكاً وقائياً يهدف للحفاظ على جودة الإنتاج المعرفي داخل البيئة الأكاديمية.



وعلى مستوى النوع الاجتماعي، بلغ الوسط الحسابي للذكور (3.59) في مقابل (3.89) لدى الإناث، وهو فارق يظهر ميل الأكاديميات لاستخدام التظاهر بعدم المعرفة بدرجة أعلى. بالنسبة للذكور، جاءت أعلى فقرة بمتوسط (3.86) في العبارة "أحياناً أعتقد أن مشاركة بعض التفاصيل قد لا يكون مناسباً في كل الأوقات"، ما يعكس إدراكاً لمفهوم التوقيت والسياق المناسبين لمشاركة المعرفة، بينما سجلت أدنى فقرة لديهم (3.21) في "مشاركة كل ما أعرفه قد تقلل من تميزي العلمي"، مما يشير إلى أن العامل المتعلق بالمكانة الشخصية ليس المحرك الرئيس لسلوك الإخفاء لديهم، أما الإناث فقد حققن أعلى متوسط (4.08) في الفقرة نفسها المتعلقة بانتقائية مشاركة التفاصيل ما يدل على وعي أكبر بالسياق وحذر أوضح في الإفصاح عن المعرفة في حين جاءت أدنى فقرة بمتوسط (3.66) في العبارة المتعلقة بالخوف على التميز العلمي وهي نسبة أعلى من الذكور وتشير إلى أن الإناث أكثر حساسية لمسألة الحفاظ على التفرد الأكاديمي.

وبناءً على ما تقدم نقبل الفرضية التي تنص على (توجد سلوكيات نمط التظاهر بعدم المعرفة لدى أكاديمي كلية الإعلام / الجامعة العراقية) وهذا يدل على وجود ممارسة الإخفاء المبرر لدى العينة المبحوثة في كلية الإعلام بالاعتماد على الوسط الحسابي المبين اعلاه.

ومن حيث الفروق بين الذكور والإناث في هذا النمط، يُظهر الفارق في المتوسطات أن الإناث أكثر اعتماداً على التظاهر بعدم المعرفة مقارنة بالذكور، إدارياً يمكن تفسير ذلك بعدة جوانب أولها أن الأكاديميات قد يشعرن بضغط أكبر لحماية أفكارهن ونتائج أبحاثهن ضمن بيئة تعتمد على الإبداع وتبادل المعرفة، مما يجعلهن أكثر ميلاً إلى استخدام هذه الاستراتيجية كدرع معرفي، وثانيها أن الفروق قد تعكس مستويات مختلفة من الأمان النفسي، إذ يبدو أن الإناث أكثر حذراً في الإفصاح خشية فقدان الحقوق أو استغلال الأفكار، في حين أن الذكور يميلون إلى تقييد المشاركة وفق البروتوكول المؤسسي أكثر من استخدام التظاهر كألية دفاعية، وآخرها أن النتائج تكشف عن اختلاف في إدارة رأس المال المعرفي، إذ ترى الإناث في التظاهر وسيلة لتقليل المخاطر المرتبطة بالتسرب المعرفي بينما يعتمد الذكور على ضبط الإفصاح من خلال التوقيت والسياق الرسمي.

ومن منظور إداري فإن ارتفاع متوسط هذا النمط يعكس حاجة كلية الإعلام إلى تعزيز بيئة تشجع على الأمان النفسي والتبادل المفتوح للمعلومات، مع توفير ضمانات قوية لحماية الملكية الفكرية والأفكار الإبداعية، كما تشير النتائج إلى ضرورة تصميم سياسات تقلل من الحاجة إلى اللجوء لاستراتيجيات التظاهر عبر بناء ثقافة معرفية قائمة على الثقة، وتشجيع مشاركة المعرفة بوصفها مورداً جماعياً يدعم الابتكار والتميز الأكاديمي، مع مراعاة الفروق بين الجنسين في تبني هذا السلوك لضمان سياسات أكثر شمولية وعدالة معرفية.

وفي ضوء ما تقدم نقبل الفرضية التي تنص (توجد فروق بين الذكور والإناث في تبني هذه سلوكيات إخفاء المعرفة في كلية الإعلام / الجامعة العراقية) وهذا يشير إلى وجود فروق في تبني هذه سلوكيات إخفاء المعرفة في كلية الإعلام / الجامعة العراقية بين الذكور والإناث لكل نمط من الأنماط الثلاثة.

وأخيراً، فإن النتائج الإجمالية لسلوكيات إخفاء المعرفة تبين أن المتوسط الكلي بلغ (3.65) وهو مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، ما يعكس وجود ميل ملحوظ بين أساتذة كلية الإعلام نحو تبني أنماط مختلفة من إخفاء المعرفة بدرجات متفاوتة، وهذا المستوى يعكس أن الظاهرة حاضرة بشكل واضح لكنها لا تصل إلى مرحلة السلوك المفرط مما يشير إلى بيئة أكاديمية تتأرجح بين الرغبة في حماية المعرفة وبين الحاجة إلى تبادلها لدعم العملية التعليمية والبحثية، أما الوسط الحسابي للذكور (3.55) فيظهر أن الأكاديميين الذكور أقل ميلاً لإخفاء المعرفة مقارنة بالإناث، وهو ما قد يعكس ثقة أكبر بالمكانة العلمية أو اعتماداً على السياق المؤسسي الرسمي في مشاركة المعرفة، في المقابل سجلت الإناث متوسطاً أعلى (3.81) ما يشير إلى اعتماد أكبر على استراتيجيات إخفاء المعرفة وهو ما يمكن تفسيره إدارياً بكون الأكاديميات أكثر حذراً في الإفصاح عن المعلومات بهدف حماية رأس المال المعرفي والأفكار الإبداعية ضمن بيئة أكاديمية قد يغلب عليها التنافس.

إن هذه النتائج تعكس الحاجة إلى جعل البيئة أكثر إيجابية وتشجيع سياسات مشاركة المعرفة الطوعية، مع توفير آليات واضحة لحماية الحقوق الفكرية بما يقلل من



دوافع الإخفاء، وبناء بيئة أكاديمية متوازنة تدعم الانفتاح المعرفي وتحافظ في الوقت نفسه على قيمة الخبرة العلمية.

أظهرت النتائج الإحصائية والتحليلية أن الفرضية الرئيسة قد تأكدت بدرجة واضحة، إذ بيّنت المتوسطات الحسابية وجود سلوكيات إخفاء المعرفة بمستويات متوسطة تميل إلى الارتفاع بين أساتذة كلية الإعلام / الجامعة العراقية. كما دعمت النتائج الفرضيات الفرعية الثلاث، إذ ظهر الإخفاء المبرر بمستوى يعكس رغبة في ضبط تدفق المعرفة وحمايتها وفق السياق الأكاديمي، فيما أظهر الإخفاء المراوغ حضوراً يعبر عن انتقائية الأساتذة في توقيت مشاركة المعلومات. أما التظاهر بعدم المعرفة فقد سجل المتوسط الأعلى بين الأنماط، ما يشير إلى استخدامه كألية وقائية لحماية الأفكار الإبداعية قبل نضوجها. وجاء الفارق بين الذكور والإناث ليعزز أهمية النظر في الأبعاد التنظيمية والنفسية المؤثرة، إذ تبين أن الأكاديميات أكثر ميلاً لاستخدام استراتيجيات الإخفاء لحماية رأس المال المعرفي. هذه النتائج تسلط الضوء على أن الظاهرة ليست مجرد سلوك فردي بل انعكاس لمناخ أكاديمي يحتاج إلى سياسات تدعم الأمان النفسي وتشجع على تبادل المعرفة مع توفير آليات لحماية الحقوق الفكرية، بما يوازن بين الانفتاح المعرفي والحفاظ على القيمة العلمية للمخرجات البحثية والتعليمية.

وختاماً، وبناءً على ما كشفته النتائج من مستويات متوسطة تميل إلى الارتفاع في جميع أنماط إخفاء المعرفة، والفروق الدالة بين الذكور والإناث، يمكن القول إن البيانات تدعم بشكل واضح الفرضية الرئيسة القائلة بوجود سلوكيات إخفاء معرفة لدى أكاديمي كلية الإعلام / الجامعة العراقية. كما تؤكد النتائج صحة الفرضيات الفرعية الثلاث المتعلقة بوجود الإخفاء المبرر، والإخفاء المراوغ، والتظاهر بعدم المعرفة، مما يتيح اعتمادها كأساس تفسيري لفهم ديناميكيات تبادل المعرفة في البيئة الأكاديمية محل البحث.

وبخلاف النتائج أعلاه فإن دراسة (Demirkasimoglu, 2016) تتقاطع من حيث ترتيب مستوى الأهمية، إذ أن سلوك إخفاء المعرفة ليس ظاهرة شائعة في الأوساط الأكاديمية، وأعلى سلوكيات إخفاء المعرفة لدى الأكاديميين تمثلت بـ "الإخفاء

المُبرر" ثم "الإخفاء المُرَاوِغ" وأخيرا "التظاهر بعدم المعرفة"، فضلا عن ان الأكاديميون يتظاهر بعدم المعرفة أمام رؤسائهم بينما يتصرفون بـ"الإخفاء المُبرر" أمام زملائهم، اما دراسة (Restrepo-Gil *et al.*, 2024) فقد توصل لنتائج مختلفة كلياً وهي بأن الإخفاء المِراوِغ (الأكثر تطبيقاً) يزيد من تدفق المعرفة من الجامعات من خلال تشجيع التعلم الذاتي والبحث عن المعلومة بشكل أكثر تحمسا، وتتفق مع ذلك دراسة (Mohamed *et al.*, 2023) التي أجريت على (120) عضو من الهيئة التدريسية في جامعة مقديشو الصومال والتي توصلت الى ان الاخفاء المِراوِغ هو الأكثر تطبيقاً وعلى الرغم من وجوده فهو ينعكس إيجاباً في تعزيز الابتكار سيما في أساليب الوصول الى المعلومة.

وقد اشارت دراسة (Wu *et al.*, 2022) إلى أن الموظفين يميلون إلى إخفاء المعرفة عند مواجهتهم لمعاملة غير لائقة في مكان العمل وشعورهم بعدم وجود العدالة وهو ما يتفق مع النتائج التي تم التوصل اليها سيما ما يتعلق بموضوعات الامن النفسي وعدم اظهار جميع المعرفة امام الاخرين، اما دراسة (الياس ومبارز، 2023) والتي أجريت على (287) عضو تدريسا في ثلاث جامعات بإقليم شمال الصعيد في مصر فقد توصلت الى نتائج تتطابق مع نتائج البحث الحالي رغم ارتفاع مؤشر المتوسط، اذ تبين النتائج وجود سلوكيات إخفاء المعرفة بمستوى (4.54) وان الاخفاء المِراوِغ هم الأعلى مؤشرا بمتوسط الحسابي بلغ (4.57)، وعلى الرغم من النتائج اوجدت سلوكيات إخفاء المعرفة الا انها ترتفع عن المتوسطات التي ظهرت في دراستنا فضلا عن بروز نمط الاخفاء المبرر وهذا يعود الى الاختلاف في الثقافات المجتمعية ومستوى الشعور بالولاء التنظيمي للمنظومة التعليمية.



## الجدول (3) يوضح الوسط الحسابي ومستوى الاهمية لسلوكيات اخفاء المعرفة وانماطها

مستوى الأهمية	الإحصاء الوصفي			الفقرات	الانماط	المتغير
	الوسط الحسابي (الاناث)	الوسط الحسابي (الذكور)	اجمالي الوسط الحسابي			
2	4.05	3.36	3.63	أحياناً أفضل عدم إظهار كل تفاصيل معرفتي حول بعض المواضيع	الاخفاء المبرر	سلوكيات إخفاء المعرفة
4	3.56	3.09	3.27	في مواقف معينة، قد أترك انطباعاً أنني أقل اطلاعاً علمياً وذات خبرة منخفضة مما أنا عليه فعلاً		
3	3.07	3.78	3.50	أحياناً أختار عدم الدخول في تفاصيل علمية دقيقة حتى لو كانت لدي معرفة بها		
1	4.08	3.87	3.95	من الطبيعي ألا يُظهر الشخص كل ما يعرفه إلا إذا طُلب منه بشكل مباشر		
3	3.70	3.51	3.60	الكلبي للنمط		
1	4.03	3.98	4.01	في بعض الأحيان أُوجّل مشاركة معلومة معينة حتى أرى الوقت أو الظروف المناسب	الاخفاء المراوغ	
2	3.94	3.68	3.79	قد أشارك معلومات عامة أو بديلة بدلاً من الدخول في تفاصيل محددة		
4	3.71	3.18	3.39	أحياناً أفضل الرد لاحقاً على طلب معلومة بدلاً من تقديمها فوراً		
3	3.73	3.28	3.46	أفضل في بعض المواقف ان أشارك نسخة مبسطة من المعلومة بدلاً من الأصلية كاملة.		
2	3.85	3.53	3.66	الكلبي للنمط		
3	3.85	3.50	3.64	هناك حالات أرى أن بعض المعلومات يجب أن تبقى محصورة في نطاق محدد	التظاهر بعدم المعرفة	
1	4.08	3.86	3.95	أحياناً أعتقد أن مشاركة بعض التفاصيل قد لا يكون مناسباً في كل الأوقات		
2	3.94	3.80	3.86	قد أحتفظ ببعض المعلومات إذا شعرت أنها ليست من صميم مهامى مشاركتها		
4	3.66	3.21	3.39	في بعض الأحيان، أفكر بأن مشاركة كل ما أعرفه قد تقلل من تميزي أو تفردى العلمي		
1	3.89	3.59	3.71	الكلبي للنمط		
	3.81	3.55	3.65	الكلبي للمتغير		

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).



## المحور الثالث والاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج التحليل الكمي والإدراكي لبيئة كلية الإعلام / الجامعة العراقية، يمكن القول إن المؤسسات الأكاديمية وإن بدت في ظاهرها بيئات لتوليد وتبادل المعرفة إلا أن فاعليتها الحقيقية ترتبط بمدى قدرتها على الحد من سلوكيات إخفاء المعرفة وتعزيز تدفقها بشكل حر، فالمعرفة داخل هذه البيئة لا ينبغي أن تبقى في إطارها الساكن أو المحتجز بل يجب أن تتحول من الانغلاق إلى المشاركة ومن الحذر المفرط إلى التمكين لتصبح رأس مال حيي يدعم الإبداع الأكاديمي والعمل الجماعي، وبناءً على ذلك يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

- (1) تكشف نتائج الدراسة عن وجود وعي ملحوظ بقيمة المعرفة لدى الأكاديميين، إلا أن هذا الوعي لم يتحوّل بعد إلى سلوك مؤسسي تشاركي يُعزز الانفتاح في تبادل المعرفة.
- (2) لا تزال عملية تبادل المعرفة في البيئة الأكاديمية خاضعة لعوامل خفية كالثقة والسياسات غير الرسمية، مما يقيد حركة المعرفة ويضعف حيويتها داخل المؤسسة.
- (3) يعاني التعاون المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية من نقص في التكامل، الأمر الذي يحّد من بناء قاعدة معرفية جماعية قادرة على دعم الابتكار وتطوير الأداء الأكاديمي.
- (4) تعكس سلوكيات الحذر في مشاركة المعرفة استراتيجية فردية تهدف إلى ضبط توزيع المعلومات بدقة، وتحمي الحقوق الفكرية في سياق تنافسي ضمن بيئة العمل الأكاديمي.
- (5) يُظهر التوجه نحو انتقاء توقيت الإفصاح عن المعرفة إدارة واعية للمعرفة بوصفها أصلاً استراتيجياً، ما يؤكد وجود حس تنظيمي متقدم في التعامل مع المعلومات.



- 6) تتوفر في الكلية مرتكزات إيجابية لبناء ثقافة معرفية أكثر انفتاحًا، إلا أن ترسيخ هذه الثقافة يتطلب تعزيز الأمان النفسي وإعادة هيكلة البيئة المؤسسية لتعزيز الثقة.
- 7) سلوكيات الإخفاء تبدو حاضرة ولكنها غير محكومة بأطر مؤسسية واضحة، إذ تعتمد بدرجة أكبر على قرارات فردية بدلاً من أن تكون جزءًا من منظومة إدارية متوازنة لإدارة المعرفة.
- 8) يشكّل دافع حماية الحقوق الفكرية أحد المحركات الجوهرية لإخفاء المعرفة، مما يستلزم تبني أطر مؤسسية رصينة لضمان الملكية الفكرية وتحفيز الإفصاح عن الأفكار الإبداعية.
- 9) تبرز النتائج إدراكًا متناميًا لأهمية إدارة المعرفة في تحسين مخرجات التعليم والبحث العلمي، بما يشير إلى تحوّل تدريجي نحو ترسيخ المعرفة كمورد استراتيجي.
- 10) أظهرت فروق الإخفاء المبرّر ميلًا أعلى لدى الإناث مقارنة بالذكور، بما يعكس توجهًا أكبر نحو صون رأس المال المعرفي في السياقات الأكاديمية التنافسية.
- 11) في نمط الإخفاء المراوغ، تميل الإناث إلى ممارسته بدرجة تفوق الذكور، وهو ما يدل على اعتمادهن آليات أكثر دقة في ضبط توقيت وتفصيل الإفصاح عن المعرفة.
- 12) يتضح أنّ استراتيجيات التظاهر بعدم المعرفة أكثر شيوعًا لدى الإناث، بما يعكس حرصًا متزايدًا على حماية الأفكار الإبداعية من الاستغلال المبكر والحفاظ على قيمتها حتى اكتمالها.

## ثانياً: التوصيات

يمكن استخلاص أبرز التوصيات بـ:

- 1) تحويل الوعي بقيمة المعرفة إلى ثقافة تشاركية بالاعتماد على سياسات واضحة لتبادل المعرفة ودمجها في مدونات السلوك الأكاديمي مع تنظيم ورش عمل دورية تعزز المشاركة بين الأكاديميين.



- (2) تعزيز الثقة الأكاديمية باستخدام لقاءات وفعاليات داخلية بين الأقسام لتقوية العلاقات المهنية وتقليل القيود النفسية التي تحد من تبادل المعرفة.
- (3) تنمية التعاون الأكاديمي عبر اعتماد فرق بحثية مشتركة ومشاريع تعليمية بين التخصصات مع تفعيل نظام تقييم يشجع على الجهد الجماعي وتكامل المعرفة.
- (4) حماية الحقوق الفكرية بالاستناد إلى نظام داخلي لتوثيق الأفكار والمخرجات البحثية يضمن الملكية الفكرية للأكاديميين ويوفر آليات للإفصاح الآمن.
- (5) تنظيم توقيت مشاركة المعرفة من خلال تصميم منصات داخلية لتسجيل الأفكار وتحديد أطر زمنية وسياقية للإفصاح عنها بما يقلل الحاجة للإخفاء الفردي.
- (6) تعزيز الأمان النفسي داخل البيئة الأكاديمية بالاعتماد على سياسات تشجع سرية الأفكار قيد التطوير وتبادلها في فرق صغيرة قبل عرضها على نطاق واسع.
- (7) تقنين إدارة المعرفة عبر استحداث وحدة متخصصة لتنسيق المعرفة مسؤولة عن تنظيم تدفق المعلومات ووضع معايير للشفافية والمشاركة.
- (8) ضمان الملكية الفكرية بالاعتماد على لائحة مؤسسية تسجل الأفكار والبحوث في قاعدة بيانات رسمية لحماية حقوق الأكاديميين وتشجيع الإفصاح المبكر.
- (9) ترسيخ إدارة المعرفة كثقافة تنظيمية باستخدام برامج تدريبية سنوية حول إدارة المعرفة وربطها بمؤشرات الأداء الأكاديمي لأعضاء الهيئة التدريسية.
- (10) تمكين الأكاديميات في مجال مشاركة المعرفة من خلال إطلاق مبادرات معرفية توفر بيئة آمنة لتبادل الأفكار دون القلق من فقدان السيطرة على الإنتاج العلمي.
- (11) تقليل الاعتماد على الإخفاء المراوغ بالاعتماد على نظام تقييم داخلي يكافئ الشفافية والمشاركة المبكرة للأفكار البحثية.
- (12) تخفيف دوافع التظاهر بعدم المعرفة باستخدام برامج حوار معرفي داخل الأقسام تتيح مناقشة الأفكار الإبداعية قيد التطوير في بيئة آمنة خالية من الاستغلال والحكم السلبي.



### ثالثا: الدراسات والمقترحات البحثية المستقبلية

- (1) دراسة مقارنة بين الكليات: إجراء بحث موسع يشمل كليات الإعلام في الجامعات الحكومية والأهلية في العراق لقياس سلوكيات إخفاء المعرفة ضمن بيئات أكاديمية مختلفة، بهدف تعميم النتائج على نطاق أوسع وفهم تأثير نوع المؤسسة على هذه السلوكيات.
- (2) إخفاء المعرفة وعلاقته بالأداء البحثي: دراسة العلاقة بين سلوكيات إخفاء المعرفة ومستوى الإنتاج العلمي للأكاديميين، مع تحليل كيف يؤثر الإخفاء على جودة الأبحاث والنشر العلمي.
- (3) البنية التنظيمية والثقة النفسية: بحث دور الأمان النفسي والثقافة المؤسسية في تشكيل أنماط إخفاء المعرفة، مع اختبار نماذج إحصائية تشرح العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى المشاركة المعرفية.
- (4) ربط متغيرات إدارية ضابطة: مثل (إدارة السلوك المعرفي كمدخل للحد من سلوكيات إخفاء المعرفة في بيئات التعليم العالي).



## المصادر العربية

1. إلياس، محمد ومبارز، محمود (2023)، إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستحقاق النفسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية، مجلة أبحاث الأعمال العربية، المجلد (6)، العدد (2).
2. عويس، أحمد (2024)، إخفاء المعرفة كمتغير وسيط بين انعدام الأمن الوظيفي والسلوك الإبداعي: الدور المعدل للدعم التنظيمي، مجلة الدراسات الاستراتيجية والمالية، المجلد (18)، العدد (3).

## References

1. Affes, H. S., & Abed, F. A. (2023), Knowledge Hiding: The Facts and Concepts: A Literature Review. *International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies*, 2(8), 102–118.
2. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
3. Asiedu, N. K., Abah, M., & Dei, D. J. (2022). Understanding knowledge management strategies in institutions of higher learning and the corporate world: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2108218.
4. Babič, K. (2019). Why do employees hide knowledge? Motivational climate as a trigger for knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1507–1527.
5. Butt, A. S. (2020). Mitigating knowledge hiding in academia: The role of ethical leadership and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 211–229.
6. Caputo, A., Marzi, G., Malizia, P., & Pellegrini, M. (2021). Knowledge hiding: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 134, 21–34.
7. Černe, Matej., Nerstad, Christina G. L., Dysvik, Anders., & Škerlavaj, Miha. (2014), What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity, *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.



8. Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.
9. Demirkasimoglu, N. (2016). Knowledge hiding in academia: Is personality a key factor? *International Journal of Higher Education*, 5(3), 152–166.
10. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
11. He, P., Jiang, C., Xu, Z., & Shen, C. (2021). Knowledge Hiding: Current Research Status and Future Research Directions. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–15.
12. Hernaus, T., Cerne, M., Connelly, C. E., Poloski Vokic, N., & Škerlavaj, M. (2019). Evasive knowledge hiding in academia: When competitive individuals are asked to collaborate. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806–1825.
13. Iqbal, M. S., Ishaq, M. A., & Akram, A. (2020). Personality traits predicting knowledge hiding behaviour: Empirical evidence from academic institutions of Pakistan. *Business Information Review*, 37(4), 1–13.
14. Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.
15. Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
16. Li, S., & Li, J. (2025). Perceived Overqualification in College Students: A Double-Edged Impact via Knowledge Hiding. *Studies in Psychological Science*, 3(1), 24–35.
17. Mangold, Walter. (2017), Organizational justice and counterproductive work behaviors, *European Management Review*, 14(2), 145–160.
18. Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2019). When and how knowledge hiding in the workplace affects innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 779–796.



19. Mohayidin, M. G., Nor Azirawani, M., Kamaruddin, N., & Margono, M. I. (2007). The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian universities. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(3), 301–312.
20. Omotayo, F. O., & Akintibubo, A. O. (2024). Knowledge hiding in the academia: Individual and social factors predicting knowledge hiding behaviour of undergraduates of a Nigerian university. *Journal of Librarianship and Information Science*, 56(1), 145–163.
21. Rašula, J., Vukšić, V. B., & Štemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, 14(2), 147–168.
22. Rhee, Y. W., & Choi, J. N. (2017). Knowledge management behavior and individual creativity: Goal orientations as antecedents and in-group social status as moderating contingency. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 813–832.
23. Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224.
24. Shen, Wei. (2025), Drivers of knowledge hiding: A multi-level analysis, *Journal of Business Research*, 168, 23–35.
25. Škerlavaj, M., Connelly, C. E., Cerne, M., Dysvik, A., & Poloski Vokic, N. (2018). Tell me if you can: Time pressure, prosocial motivation, perspective taking, and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 22(7), 1489–1509.
26. Yang, K., & Ribiere, V. (2020). Drivers of knowledge hiding in the university context. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 8(1), 99–116.
27. Zhang, S., & Wang, X. (2021). Effect of knowledge hiding on knowledge innovative behavior of innovative team members. *Scientometrics*, 126, 6423–6442.
28. Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 94–104.
29. Zhou, Ze Zhang. (2016), Psychological ownership and knowledge hiding: The mediating role of territoriality, *Management Decision*, 54(1), 110–126.



30. Restrepo-Gil, D., Suárez-Castellanos, Ó., & Arias-Pérez, J. (2024), The paradox of knowledge hiding among academics: Implications for intellectual capital-driven knowledge transfer, *Industry and Higher Education*.
31. Mohamed, M. A., Iidle, F. A., & Mohamud, I. H. (2023), The influence of knowledge hiding on university innovation and employee performance: The private universities in Mogadishu, *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(3), 1622-1638.